

商学研究論集

第45号 2016. 9

# 新製品開発研究における市場志向概念導入の理論的検討

——国際競争環境下における R&D とマーケティング機能の  
統合モデル構築に向けた予備的考察——

## Theoretical Study of Introduction of Market Orientation on New Product Development Research Area

——Preliminary Consideration of Integrated R&D and Marketing in  
Global Competitive Environment——

博士後期課程 商学専攻 2015年入学

鈴木 仁 里

SUZUKI Nisato

### 【論文要旨】

近年、IT 技術の発展やグローバル化の進展に伴い、企業を取り巻く環境も劇的に変化してきている。国際競争環境下での自社の競争優位獲得の成否を左右するのは、多様な消費者ニーズを充足させる新製品開発であり、それは組織内の各部門が関与、協調し合い、開発プロセスを効率的、効果的に進捗させていくことを通じて行われる。本論文は、新製品開発に深く関与する R&D とマーケティング機能の相互作用に焦点を当て、当該領域を研究範囲とした先行研究レビュー、理論的分析を行い、課題抽出を試みている。分析の結果、先行研究では情報共有や人材移動といった両者の実質的な交流を部門間の統合や相互作用と位置付けており、目標やビジョン共有といった理念的な統合についての考察が不十分であった。したがって、先行研究の理論的枠組みに新たな概念として「市場志向」を導入することによる理念的統合領域への補完性を議論し、さらに、市場志向型 R&D とマーケティング機能の統合モデル構築に向けた考察を行う。この考察結果をもとに、両者の市場志向型統合モデルの重要性を説き、国際文脈下での当モデルの構成に向けた予備的考察を行う。

【キーワード】 R&D とマーケティング機能の統合、統合概念、統合化の方法論、市場志向、市場志向型統合管理メカニズム

## 【目次】

はじめに

第1章 新製品開発における R&D 機能，マーケティング機能の統合

第2章 R&D とマーケティングの統合概念に関わる先行研究

第3章 統合概念における新たな視座

第4章 多国籍企業研究文脈で捉える統合概念の構築に向けた予備的考察

むすびにかえて

## はじめに

本論文の第1の目的は、新製品開発における R&D とマーケティング機能の統合に関する構成概念の再考を試みることである。近年、企業の事業国際化や IT 技術の加速的な発展によりグローバル規模での企業間競争が激化しており、新製品の質と量が企業の今後の市場での競争優位を左右する事態となっている。したがって、企業にはこれまで以上に効率的、かつ効果的な新製品開発活動が求められている。新製品開発の成果を最大化するためには、開発プロセスに関与する部門間における協調は欠くことのできない条件である。本論文では、新製品開発における、この部門間の協調に関する先行研究をレビューし、そのうえで現代に即した部門間の協調、すなわち統合概念の発展的な修正を試みる。

第2の目的は、統合に関する構成概念に新たな視座としての「市場志向」概念の導入を提唱することである。第1の目的において統合概念の修正の必要性を強調したことを踏まえ、先行研究においてこれまで十分に議論されていなかった「市場志向」の概念導入と、「(市場志向に基づく)部門間統合化の方法論」について議論していく。統合概念に関する先行研究では、部門間における情報や資源、知識の共有、人材移動などの交流を、各部門が統合された状態と位置付けてきたのに対し、本論文では、それらの交流の上位段階にあるはずの、目的や方針、ビジョンなどの共有を含意した「理念的統合」を既存の理論的枠組みに導入することの必要性を強調し、その「理念的統合」領域に適合し得る「市場志向」概念の導入、および「市場志向」の下での統合化の方法論、すなわち市場志向型統合管理メカニズムの重要性を論じていく。

第3の目的は、第1、2の目的を踏まえ、国際文脈における「統合概念」研究の重要性を提唱することである。本論文では、既存の統合研究において見落とされてきた「国際文脈」について言及し、当文脈下において統合概念を捉え直すことが、今後の統合研究において重要な意義を持つことを強調する。具体的には「統合概念」研究において長きにわたり多くの研究者らによって引用されてきた理論的枠組みを国際文脈に反映させ、新たな「統合概念」研究の方向性を指し示すことを試みる。

本論文の主たる目的は、R&D とマーケティング機能の統合概念の再考にある。したがって、統

合概念の本質に迫るため、より多くの統合研究を分析する必要性がある。しかしながら、その多くが組織レベルでの部門間統合を対象としたものであった。本論文では、先の目的を成就するためにまずは組織レベルでの統合概念の再考を試みる。組織レベルでの統合概念の再考を試みた後に、プロジェクトレベルでの統合についての議論を進めていくこととする。

本論文によって、新たな視座を提唱する事で、「統合概念」研究の一助となることを目指すこととする。

## 第1章 新製品開発における R&D 機能、マーケティング機能の統合

### 第1節 R&D とマーケティングの非統合状態がもたらす不都合

近年、市場での企業の競争優位獲得の行方を左右する新製品開発活動において、当活動の最大の関与部門である R&D 部門とマーケティング部門の2部門間における効率的、効果的な協調、相互作用についての関心が高まってきている。その背景には、R&D とマーケティングの部門間（担当者間）においての不協和音や衝突、非協力的な姿勢などによる両者間の非統合状態が原因となった新製品開発に関する多くの失敗例の存在がある。しかしながら、このような非統合状態は必然的であるとする見方も存在しており、このような見解の違いが一層当該研究領域に関する議論や考察を活発化させてきたのである。そのような部門間の非統合状態の必然性を主張する見解の根底には、組織のコンティンジェンシー理論<sup>1</sup>に関連する議論において検討された組織の文化問題がある。一般的に、企業は当該企業の事業拡大に伴い、その企業規模も拡大していく。拡大した企業は、日々変化する技術や市場の不確実性への対応のために、組織機能構造を分解し、各機能の専門性を高めていく傾向が多く見られる。このような職務機能によって分けられた組織への移行は、専門性を高める一方で、各職務間での様々な相違を導くこととなる（志向性、価値観、業務遂行方法、意思決定方法など）。したがって、単一組織内における職務間での分離と相違が根底にあるために、当該組織構造を採用する企業の新製品開発においては、各職務が関与する新製品開発プロセスにおいて上述したような不都合を生み出すことは必然的な展開なのである。

### 第2節 「統合化の必要性」と「不十分な統合化の方法論」

新製品開発において職務機能別組織を採用する企業は、専門性を実現できるかわりに、部門間でのさまざまな相違の醸成は免れない。そうであるならば、その相違をいかに最小限に抑え、共通する目的に向けて部門間の卓越した専門性を統合していくかが企業にとって重要な経営課題となる。

---

<sup>1</sup> コンティンジェンシー理論の代表的研究者である Lawrence = Lorsch (1967) は、組織機能構造の分解、すなわち組織分化の必要性について以下のように主張している。「プラスチック産業のような、相対的に多様でダイナミックな分野では、組織の有効性を高めるために高度の分化と高度の統合が必要になる。容器産業のような、相対的に安定的で多様性の少ない環境下にある組織では、その有効性を高めるために分化の度合いは相対的に小さくする必要があるが、統合はやはり高度に達成する必要がある。」

出所：高橋量一（2004）『組織認識論の世界Ⅰ—組織認識論への道程—』亜細亜大学経営論集，p67。

この場合、各部門を独立した存在として見なし、管理していくことは皮肉にも最終的に各部門の専門性を成果に結びつけられず空虚なものにする可能性を秘めている。いかに秀でた技術を所有していても、それが市場で求められていなければその技術が組み込まれた製品は成果を上げられず市場から消え去る。また、有益な顧客情報を獲得したとしても、それを実現できる技術や知識がなければ、その情報も価値を持たなくなるのである。したがって、成功裏にある新製品開発には、優れた技術、資源を備えた R&D と有益な情報や知識を所有するマーケティングによる適切な情報交換や相互作用が欠かせない条件であることがここで再認識できよう。

上述したような「統合化の必要性」については統合研究の歴史や昨今の関連論文投稿数の多さなどからもその関心の高さがうかがえ、多くの研究者や実務者から理解を得ることができる。しかしながら、部門間の統合化の方法論はこれまでのところ必ずしも十分には議論されてきていない。すなわち、新製品開発における最大関与部門である R&D とマーケティング機能の統合の重要性に理解を示し、認識しているものの、いかに統合化を推し進めていくかについての議論が不足しているのである。そのため、学術的な世界では、統合の類型化や環境に即した統合形態とその成果などの研究にとどまり、また、実務の世界では、多様な統合形態が乱立し、一度も市場に出ずに終わるか、もしくは短期的な成果に終わる新製品が多く存在し、成功裏にある統合状態を体系化、および共有化できず、その問題解決に苦悩する企業が多いのが現状である。したがって、適切な統合形態の在り方、および統合を管理、推進するメカニズムを解明することが本論文の命題の一つである。

## 第2章 R&D とマーケティングの統合概念に関わる先行研究

### 第1節 統合概念の研究系譜

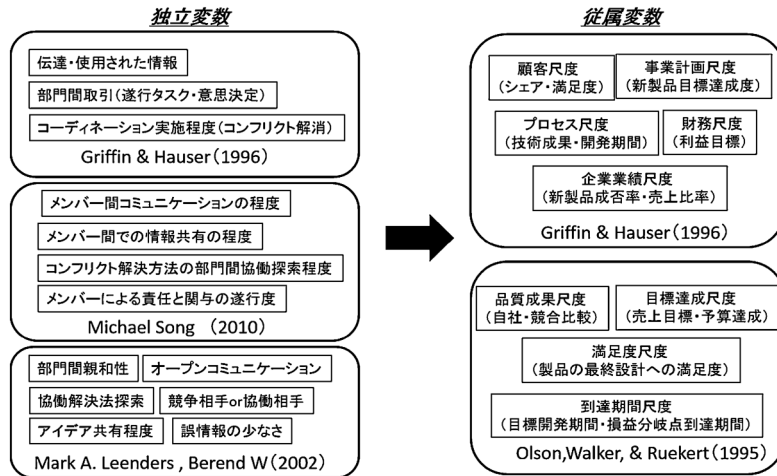
本論文は、新製品開発における R&D、マーケティング機能の統合について取り上げ、関連する先行研究の整理と統合概念の再考を試みることを目的としている。

企業が新製品開発を行う場合に、企業内のどの部門が新製品開発の主導性を執るかは、製品の属性や機能、品質、市場での成果を左右する重要な問題である。各部門は新製品開発のために協力したり助力したり、時には対立したりしながらも関与し合っている。具体的にいえば、新製品開発において、R&D<sup>2</sup> 部門や製造部門、製品企画・販売を担当するマーケティング部門などの部門間の関与と協調は欠くことができない、ということである。製品はその企業が社会へ提供する価値のことであり、その価値を以って企業の社会的存在が認められるのであるから、R&D 部門とマーケティング部門などの協調は不可欠である。近年の研究ではこの両部門が所有する専門的知識や資源、情報、人材などが交流する状態を「統合」と位置付けて、この統合の状態を調査分析する研究が多くみられる。しかしながら、初期の研究では R&D 部門やマーケティング部門といった具体的な部門間の統合はあまり意識されず、むしろ新製品開発の現場の諸状況を独立変数に設定していた。たと

---

<sup>2</sup> ここで取り扱う R&D 部門とは、基礎研究や応用開発研究などを業務とする部門ではなく、新製品開発を主に行う部門とする。

図1 従来の統合概念モデル「独立変数（統合の諸状況）と従属変数（新製品開発成果）」



出所：主要先行研究を整理，分析して筆者作成。

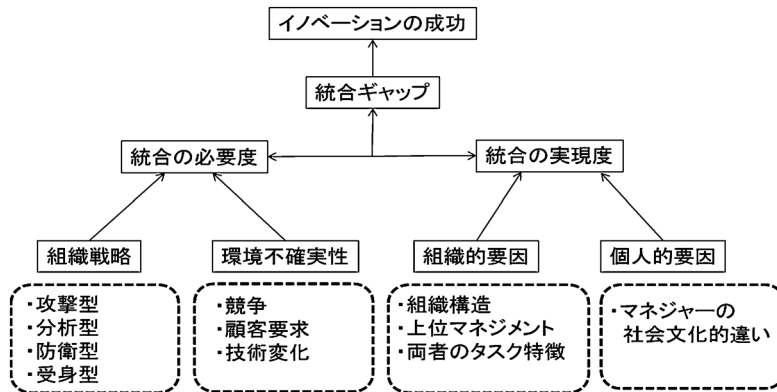
例えば，コミュニケーションの頻度，情報共有の程度，共同による解決方法の探索，アイデアの共有，伝達・使用された情報量の程度，部門間取引の頻度，責任と関与の遂行程度，などが独立変数（統合現場の諸状況）として取り上げられている。それらの独立変数（統合の諸状況）が作動することによって，顧客満足や事業計画，財務的数値，品質成果などを尺度とする従属変数（新製品開発成果）がどの程度影響をうけるか，または達成されるか，という独立変数と従属変数の間の因果関係を分析することが，これまでに多くの先行研究においてなされてきた。この「統合」の概念をめぐる独立変数と統合による新製品開発の成果としての従属変数の関係は，図1のように要約されるであろう。

## 第2節 代表的研究

これまで統合概念に関しては，上述したように多くの研究者らが多様な研究視点を持ちより，統合に焦点を当ててきた。Slevin and Narayanan (1997) は，新製品開発過程を①計画フェーズ，②製品開発フェーズ，③商業化フェーズの3段階に分け，各段階におけるR&D活動とマーケティング活動の関与と情報共有の程度を計測した。1980年代には，Gupta Raj and Wilemon (1986) によって，R&D活動とマーケティング活動の統合モデルを提示し，それに基づく実証研究を行った。彼らのモデルはその分析対象として組織レベルでの「統合」を設定，考察している。その後，Gupta Raj and Wilemon (1986) によって概念化された統合モデルに対し，彼らのモデルをより実務の実態に適応させるために，Griffin and Hauser (1996) らによって，プロジェクトレベルの「統合」の考察が試みられ，それ以降，組織レベルでの「統合」に関する実証研究と，プロジェクトレベルでの「統合」に関する実証研究の2種類の研究が主流となっている。

ここで，本論文において基盤となる上述の Gupta Raj and Wilemon (1986) と Griffin and

図2 組織レベルの統合モデル



出所：Gupta Raj and Wilemon (1986) “A Model for Studying R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process”, *Journal of Marketing*, 50(2), pp7-17. をもとに川上 (2005) -川上智子 (2005)『顧客志向の新製品開発—マーケティングと技術のインターフェース—』有斐閣, p72-が作成したものを用いる。

Hauser (1996) らの2つの研究で提唱された理論モデルについてそれぞれ言及しておく。

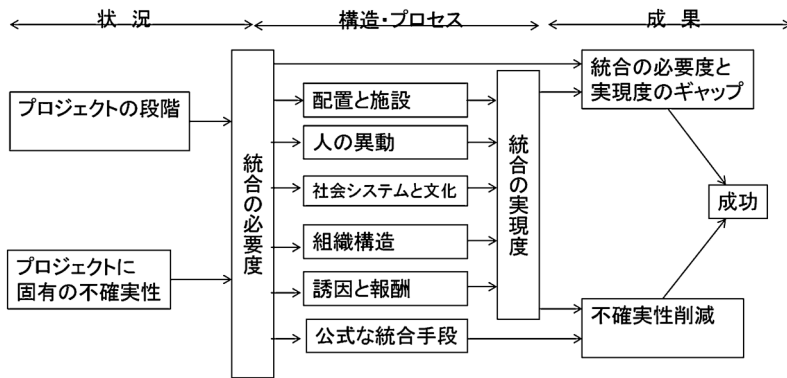
周知のように、企業の新製品開発やイノベーションの研究に関しては、R&D活動とマーケティング活動の2つがともに大きな役割を果たすものとされてきた。この分野の初期の研究であるGupta Raj and Wilemon (1986) では、R&D活動とマーケティング活動の双方の統合が概念モデルとして示され、そこでは統合の必要度と実際の統合の実現度との間のギャップの程度が新製品開発の成功に影響を及ぼすとされた (図2)。

また、Griffin and Hauser (1996) はR&Dとマーケティングの統合に関する彼ら以前の諸研究をレビューし、従来の統合モデルをより現実の実態に適応させるために、プロジェクトレベルの統合モデルを構築した。当モデルでは、統合に対する6つの異なる先行要因：メカニズム {relocation and physical facilities design (配置と施設), personnel movement (人の移動), informal social systems (社会システムと文化), organizational structures (組織構造), incentives and rewards (誘因と報酬), formal integrative management processes (公式な統合手段)} を抽出し、これらのメカニズムのすべてがR&Dとマーケティングの部門間の統合と関係性があるとした (図3)。

### 第3節 「統合化の方法論」の整理と課題

部門間の統合化に関するこれまでの先行研究では、統合の必要度と実現度に影響を及ぼす諸要素についての研究が多くなされてきたものの、統合の志向性 (目的, ビジョン), そしてその統合志向を組織やプロジェクト内に浸透させ、推進させる統合管理メカニズムについての議論が不十分であった。すなわち、どのように統合化を進むべき方向に導き管理していくのかという「統合化の方法論」についての議論の不足である。本節では、先行研究における統合概念を概観, カテゴリー化

図3 プロジェクトレベルの統合モデル



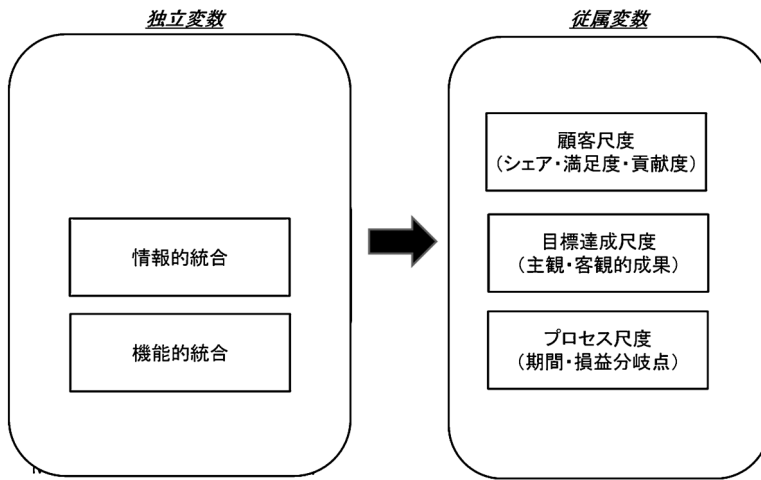
出所：Griffin and Hauser (1996) “Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature” *Journal of Product Innovation Management*, 13(3), pp191-215. をもとに川上 (2005) -川上智子 (2005)『顧客志向の新製品開発—マーケティングと技術のインターフェース—』有斐閣, p82。が作成したものを用いる。

したうえで、統合の志向性、およびその志向の下で運営されるべき統合管理メカニズムの重要性を強調していく。

先行研究における統合概念を概観，カテゴリー化する上で，図1で示した従来の組織の部門間統合モデル（独立変数と従属変数）」を活用する。独立変数群の中でも「メンバー間コミュニケーションの程度」や「メンバー間での情報共有の程度」や「オープンコミュニケーション」や「アイデア共有程度」などは「情報的な統合を示す独立変数」であると特徴付けることができる。他方，「部門間親和性」や「コンフリクト解決方法の部門間協働探索の程度」や「メンバーによる責任と関与の遂行度」などは「機能的な統合を示す独立変数」であると言えよう。従属変数に関しては，「マーケット・シェア」や「顧客満足度」などは「顧客尺度の新製品開発成果」として一括りに出来よう。また，「売り上げ目標」や「予算達成」などは「目標達成尺度の新製品開発成果」ということができる。そして「目標開発期間」や「損益分岐点到達期間」などは「プロセス尺度の新製品開発成果」と呼ぶことができる。このように，独立変数と従属変数の内容を再編成したものは図4のように要約することができる。

統合研究において，多くの先行研究によって引用されている統合に関する定義や尺度は，若干異なるものの，明らかにその中身は酷似している。統合とはたしかに R&D とマーケティングの関与や相互作用，情報共有などで捉えられる概念であるが，その枠におさまらない実務上の統合成功事例（または統合の失敗事例）が数多くある。たとえば，新製品開発プロセス上での適切な両者の機能的関与や情報共有が促されても市場で失敗に終わる新製品や，あるいはその逆で，両者の適切な機能的関与や，情報共有が欠落していても市場で成功を収める新製品など，実務の世界において，市場での成否を両者の情報共有と機能的な相互作用のみでは捉えきれない事象が存在している。このようなこれまでの統合概念（情報的統合・機能的統合）で捉えきれない事象の背景には，当該組

図4 従来の統合概念の類型モデル（独立変数と従属変数）



出所：筆者作成

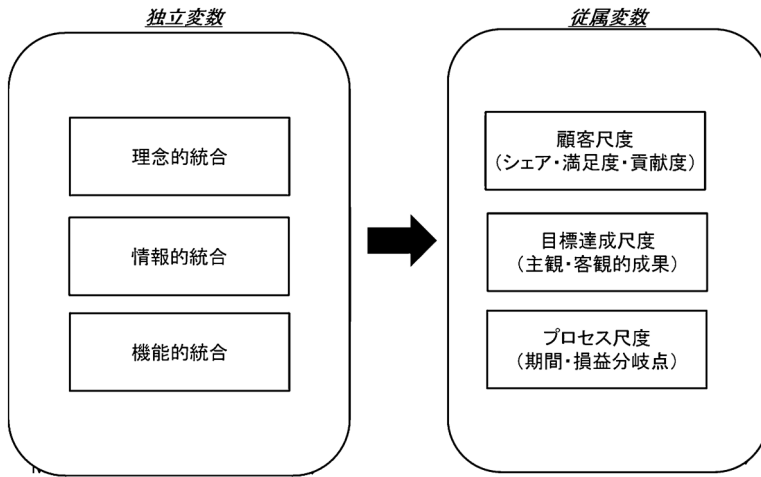
織やプロジェクトにおける上位概念としての目標や戦略、志向性との整合性を中核とする理念的な統合の有無が影響していると考えられる。つまり、新製品開発上で適切な両者の関与や相互作用、情報共有が促されているにもかかわらず、理念的な統合が欠落しているために、市場でその新製品が成果を導出できずに失敗している、また、理念的な統合が結実しているために、両者の関与や相互作用、情報共有が欠落しているにもかかわらず、新製品が市場で成功する、というような事象があるにもかかわらず先行研究では扱われてこなかった、とも考えられる。

繰り返しになるが、製品は、その企業が社会へ提供する価値のことであり、それは企業自体の自己存続の在り方を表象するものである。どのような表象物をどのように具体化するかが製品開発の基本発想であり、それは企業の存在理由や経営理念・志向に直結している。経営理念・志向とは Corporate Mission, Management Philosophy, Management Orientation などと呼ばれるもので、企業やその経営の在り方と製品開発の根底を流れる不可欠のものである。しかしながら、従来の「統合」概念の研究においては、前述したようにその研究の眼目が製品開発現場での状況分析のみに限られていたために、この経営理念・志向が製品開発成果に対して果たしている役割に関してはほとんど認識されることはなく、これに言及した研究は皆無に等しい。統合概念を研究対象とするにあたって、この経営理念・志向を独立変数群の中に加える必要があり、そのように想定された独立変数と従属変数の関係は図5のようになるであろう。

同一組織内において同じ志向性の下に、統合化を推し進める管理メカニズムについては、これまでも幾らか研究されてきている。たとえば、K. Kim et al (2003) らの研究によって提唱された国境を超えた事業遂行時の、部門間統合を管理する4つの管理メカニズム；(1)「人」を軸とした統合、(2)「情報」を軸とした統合、(3)「公式化」を軸とした統合、(4)「集権化」を軸とした統合、や、Raghavan Parthasarthy, Jan Hammond (2002) らの研究による、イノベーション創出プ



図5 統合概念への新視座導入モデル（独立変数と従属変数）



出所：筆者作成

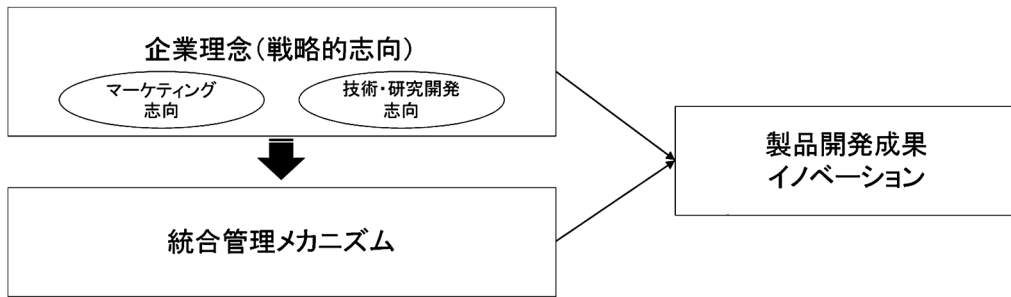
プロセスとしての組織メカニズムの3つの統合レベル；「部門間統合」「ツール統合」「外部内部間統合」の提唱，などが挙げられる。しかしながら，上述した2つの研究を含め，多くの統合管理メカニズムの研究は，Griffin and Hauser（1996）らの統合メカニズム：（relocation and physical facilities design, personnel movement, informal social systems, organizational structures, incentives and rewards, formal integrative management processes）に収束されると考えられる。また，それらは前述した「理念的統合」以外の「情動的統合」「機能的統合」の構成要素も含まれていると言えよう。加えて，Griffin and Hauser らの統合メカニズムと新製品開発成果との因果関係の実証的検証を試みた Mark A.A.M Leenders, Berend Wierenga（2002）らの論文も高く評価されていることから，彼らの設定している統合メカニズムの構成要素に関する妥当性は高いと考えられる。したがって，これらの統合メカニズムの構成要素が，組織内において同じ志向の下に機能し，経営成果に影響を与えるということを表現した理論モデルの構築が，本節の冒頭で述べた議論の不足（統合概念における理念的統合領域についての不十分な考察）を補うこととなるであろう。

### 第3章 統合概念における新たな視座

#### 第1節 戦略的志向導入の有効性

企業が製品開発やイノベーションを行う場合に，どのような基本的志向で，どの部門が主導性を執るかは，当該製品やイノベーションの市場での競争優位性に関わる重要な問題である。上述の基本的志向に該当し得る企業理念・戦略志向は，企業やその経営の在り方の土台を表している。この土台の上で企業の表象の具体化である製品開発やイノベーションが行われるのであるが，そのプロセスには多くの企業内の部門や企業外部の種々のグループが直接的，間接的に関与している。しかしながら，その中でも基本的な製品開発やイノベーションを主導していく部門としては以下のよう

図6 戦略的志向と統合管理メカニズム



出所：筆者作成

なものが考えられる。すなわち、①製品開発やイノベーションを行う際に、まずは顧客の満足やニーズを重視して、その満足やニーズを満たす製品の開発を行うというものである。これは顧客に一番近い存在であるマーケティング部門が主導するマーケティング志向（marketing oriented）の製品・イノベーション開発といえるであろう。他方、それに対して、②製品開発やイノベーションを行うためにまずもって必要とされるところの、技術開発や研究開発（R&D）を重視して製品開発・イノベーションを行う場合が考えられる。このような場合の製品開発・イノベーションを、技術・研究開発志向（R&D oriented）の製品開発・イノベーションといえるであろう。

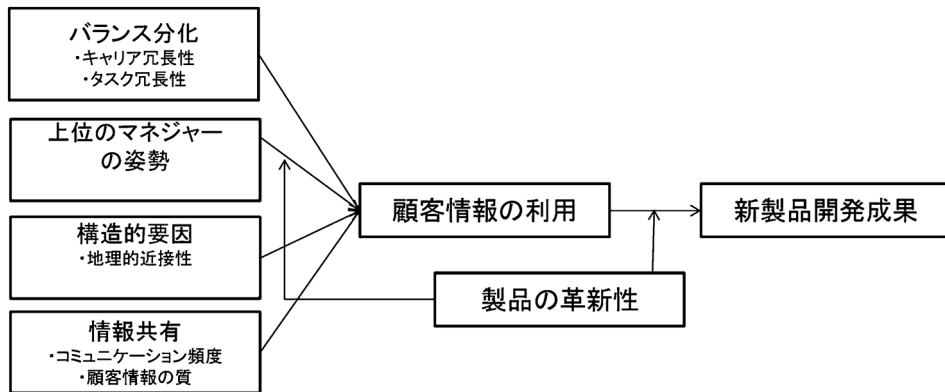
以上の議論から、組織やプロジェクトにおける部門間の統合化には、上位概念としての戦略的志向（目標や戦略、方針）と、その志向に駆動された統合管理メカニズムの2段階構成が必要条件であると考えられる（図6）。

## 第2節 戦略的志向としての「市場志向」とその統合概念への導入

新製品開発における戦略的志向（マーケティング志向、技術・研究開発志向）の製品開発成果への影響について研究した論文は多い。たとえば、新製品開発とマーケティング志向およびR&D志向の統合に関する広範な文献展望を行った川上は、新製品開発やイノベーションにおいて、顧客情報の利用がどの程度その成功に貢献するか、その顧客情報の利用を促す組織的要因としてはどのような変数が考えられるか、に関して理論モデルを提示し、それに基づいて定性的および定量的実証を行った。川上は図7のような製品開発やイノベーションに関するマーケティング主導の統合モデルを基本的な概念モデルとして提示している。

現実の製品開発やイノベーションにおいては、R&D主導とマーケティング主導のどちらかを選び、それらが完全に没交渉的に個別に行われるということはほとんどない。程度の差はあれ、R&D志向とマーケティング志向の双方がお互いに関与しあい、協力し合い、統合し合って製品開発・イノベーションの展開プロセスを進めるのである（川上，2005，p.64.）。その他には、中国人研究者の Zongyang Leng, Zhiying Liu and Min Tan, Jiangang Pang (2015) らは、図8に示されているように、R&Dとマーケティングの統合の組み合わせについて「双方の強い統合—著者訳—以

図7 マーケティング志向（顧客情報の利用）の組織的導入と新製品開発成果



出所：川上智子（2005）『顧客志向の新製品開発—マーケティングと技術のインターフェース—』  
有斐閣 pp181-220をもとに理論モデルを結合させて筆者が作成。

図8 R&D とマーケティングの統合パターン

		高	低
		市場志向	技術志向
市場志向	高	<b>Market/Technology Firms (MT)</b> 高度なマーケティングケイパビリティと 高度な製品イノベーションケイパビリティ	<b>Market-oriented Firms (MO)</b> 高度なマーケティングケイパビリティと 低度な製品イノベーションケイパビリティ
	低	<b>Technology-oriented Firms (TO)</b> 低度なマーケティングケイパビリティと 高度な製品イノベーションケイパビリティ	<b>Conservative-oriented Firms (CO)</b> 低度なマーケティングケイパビリティと 低度な製品イノベーションケイパビリティ

出所：Zongyang Leng, Zhiying Liu and Min Tan, Jiangang Pang (2015)  
 “Speed leaders and quality champions, Analyzing the effect of market orientation and technology orientation alignment on new product innovation” *Management Decision*, Vol.53, No.6, pp1247-1267をもとに筆者が作成。

下同じ」(Marketing/Technology = MT), 「マーケティング傾斜的統合」(Marketing-oriented = MO), 「技術傾斜的統合」(Technology-oriented = TO), 「保守的（どちらにも傾斜していない）」(Conservative-oriented = CO), という4つのパターンに分類し, 実証研究を行った結果, 「双方の強い統合」(MT) のパターンにおいて最も新製品開発の成果が上がったという報告を行っている。

上記の2つの研究からも, 戦略的志向性を統合研究に導入することは妥当性があり, 加えて両研究ともに顧客を重視する志向, すなわち, マーケティング志向が製品開発成果に正の影響を及ぼすという結論を導き出していることから, 戦略的志向の一つとして「市場志向」を統合概念に取

り入れることは適正と考えられよう。加えて、実務上の統合を配慮すると、新製品開発において R&D、マーケティングの担当者が「市場」を意識し、行動することは必然的であることから「市場志向」の導入適正は明らかであろう。また、「市場志向」は、様々な経営環境に適合可能な概念であり、当概念を導入することによって、どのような環境下において「市場志向」型統合と、その志向の下に運営される統合管理メカニズムが効果的に機能し得るのか、という今後の発展的な研究課題にも応え得る可能性を多分に秘めていると考えられる。川上モデルは、「顧客情報の利用」を統合の理論モデルに採用することで「市場志向」の一端を反映させた先駆的な実証論文であるが、「市場志向」をさらに広範な意味として捉え、統合の理論モデルに導入することで当該研究領域のさらなる発展に貢献しようとする試みも本論文の目的の1つである。さらに、前述のとおり、統合化には「戦略的志向」と「戦略的志向型の統合管理メカニズム」の2つの段階が必要であると述べた。したがって、「市場志向」と「市場志向型管理メカニズム」の2段階モデルが統合化には必要であるとも換言できる<sup>3</sup>。これらの議論を踏まえると、Griffin and Hauser らの統合メカニズム：(relocation and physical facilities design, personnel movement, informal social systems, organizational structures, incentives and rewards, formal integrative management processes) を市場志向型管理メカニズムとして捉え直すことも必要となろう<sup>4</sup>。

### 第3節 統合概念に関する新たな理論モデル

これまで、R&D とマーケティング機能の統合化に必要な中核的要素としての「市場志向」を強調してきたが、本節ではその「市場志向」についての概念を論じていく。

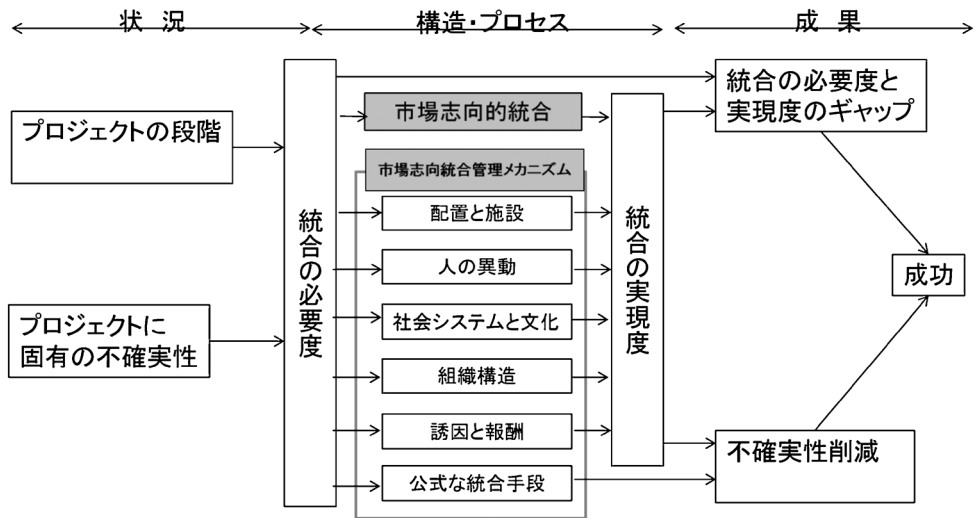
「市場志向」についての研究の先駆者には2人の研究者の名前が挙げられる。Narver and Slater (1990) は、「市場志向」は顧客志向と競合志向、部門間調整の3要素で成立する概念であり、組織の文化的側面に焦点が当てられていることが最大の特徴であると論じている。Kohli and

---

<sup>3</sup> 本論文では、企業の市場での生き残りをかけた競争環境下では、もはや市場を意識した企業行動としてのマーケティング戦略の実行は欠くことのできない要素であり、また、戦略的志向に含まれる他の志向性と比べ、「市場志向」と企業の成果（経営成果、新製品開発成果など）に関する論文投稿が非常に多いことなどからも、戦略的志向の一つである「市場志向」を理念的統合に援用することの妥当性は高いと考え、本論文では「市場志向」を採用した。加えて、実際の新製品開発活動に関与する R&D とマーケティング人材の多くが、市場を意識した開発プロセス上での行動を実行するため、学術的にも実務的にも「市場志向」概念採用の妥当性の高さは明らかであろうと考える。

<sup>4</sup> 本論文では、統合概念の再考を行うにあたり、まずは組織レベルでの統合概念の再考を行った。次節以降では、より理念的統合が重要視される可能性が高いプロジェクト組織を分析単位として、議論を展開していくこととする。国際文脈という新たな研究領域においても組織レベルの統合は研究の蓄積がある一方で、プロジェクトレベルの統合研究は少なく、実態においても昨今の IT 技術の発展などからプロジェクトレベルの統合がこれまで以上に容易となり、今後一層加速していくと考えられるため、議論の余地はあるが、分析単位をプロジェクトレベルに設定する意義は高い。本論文で取り扱うプロジェクト組織とは、事業部内において、ある一定の予算、目的のもとで責任と権限が与えられた専門家で構成される集団組織（プロジェクトチーム）、を指す。出所：井原久光（2008）『テキスト経営学 [第3版]』ミネルヴァ書房。

図9 プロジェクトレベルでの発展的統合モデル（市場志向型統合モデル）



出所：Griffin and Hauser (1996) “Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature” *Journal of Product Innovation Management*, 13(3), pp191-215. をもとに川上 (2005) -川上智子 (2005) 『顧客志向の新製品開発—マーケティングと技術のインターフェース—』 有斐閣, p82. -が作成したものを筆者が修正。

Jaworski (1990) は、市場志向は、以下 3 つの構成要素で成立する概念であると論じている。すなわち、組織による市場情報の創出 (Intelligence Generation) と、部門の壁を超えた情報普及 (Intelligence Dissemination)、市場で得られた知的情報に対する組織的な反応 (Responsiveness) の 3 つである。市場志向の行動的な側面に焦点が当てられていることが最大の特徴である。上記の 2 モデルは、所属部門に関係なく、組織規模で市場に対しての意識を高めることが重要であるということを主張するモデルである。本論文における「市場志向」は、統合管理メカニズムの運用の上位概念に相当するため、Narver and Slater (1990) らの提唱する組織文化としての「市場志向」の構成概念と合致すると考えられる。加えて、「市場志向」を上位概念として運用される統合化の管理メカニズムとして、Griffin and Hauser らの統合管理メカニズム（配置と施設、人の異動、社会システムと文化、組織構造、誘因と報酬、公式な統合手段）を援用し、「市場志向」によって駆動される管理メカニズムの構成要素を設定すると、図 9 のような従来統合モデルを発展させた統合の理論モデルが提示できよう。

## 第 4 章 多国籍企業研究文脈で捉える統合概念のモデル構築に向けた予備的考察

### 第 1 節 「研究の多彩性」、「統合概念と先行要因との結合」をもたらす「市場志向」

戦略的志向の代表的な概念である「市場志向」という要素を導入した統合モデルは、今後の発展的な理論的枠組みの構築に大きな示唆をもたらすと考えられる。「市場志向」に関連する諸研究の多くは、「市場志向」を中心にして、様々な先行要因や経営成果との関連性についての実証的研究

結果を蓄積してきている。本論文の目的は、統合概念の再考と、国際文脈下での統合概念を捉える、というものであるからして、「市場志向」概念の導入は、それら2つの目的をつなぐ大きな意味を持っているのである。また、「市場志向」は戦略的な志向の1つであり、実際の企業は「顧客志向」や「技術志向」、「革新志向」、「それらをミックスさせた志向」などというように多彩な戦略的志向を、企業の所有する経営資源や対象市場の文脈に合わせて採用しているものである。したがって、本論文においては「市場志向」を選択したが、戦略的志向の持つそのバリエーションの多さは、本研究の領域を拡大させる可能性を秘めているといえよう。

前節まで、既存の統合概念への新視座の導入を検討してきた。本節では、統合概念に影響を与える先行要因に関して論じていくこととする。統合概念に影響を与える要素として、Griffin and Hauser (1996) らの研究では「プロジェクトの段階」「プロジェクト固有の不確実性」の2要素が主に扱われてきた。「プロジェクトの段階」とは、新製品開発プロセス（ターゲット市場の認知、ニーズの明確化、アイデア創出、コンセプト開発と選択、製品規格開発）を意味している。プロセス初期の段階では、市場ニーズと技術シーズを融合させる必要性から、R&Dとマーケティングの機能統合が求められ、プロセス後期の段階では、各部門の専門性が必要とされるため、両者の機能統合は初期のそれほど求められない（その他の部署との機能統合が高まることはある）。このように「プロジェクトの段階」は統合に大きな影響を及ぼすことから先行要因の一つとされてきたのである。2つ目の「プロジェクト固有の不確実性」とは、市場（顧客と競争企業）の側面と、技術（技術と資源）の側面において、企業の新製品開発プロジェクトの内外に存在する不安定要素の集合、を意味している。外的不安要素としては以下のことを意味する。企業は常に顧客のニーズに対応することが必須であるため、当該顧客のニーズの特質（既存、新規）や属性（既存、新規）によってR&Dとマーケティングの機能統合の必要性も変化する。また、同じ顧客を対象とする競争企業の戦略（従来、新規）によっても両者の統合の必要性は変化する。内的不安要素としては以下のことを意味する。技術、資源などの側面において、それらと製品成果との因果関係とプロセス技術との組み合わせ形態が、企業において従来整っている場合と、自社では整っておらずに他社において備わっている場合などによって、R&Dとマーケティングの機能統合の必要性も変化する。ことから、「プロジェクト固有の不確実性」も先行要因の一つと認識されてきた。ここで、先に述べた「市場志向」を当概念モデルに導入することによって、その先行要因もまた「市場志向」研究領域から採用することも今後議論できよう。

これまでの「統合」研究の多くは、企業または新製品開発プロジェクトを1つの単独組織と捉え、組織内のR&Dとマーケティング機能の統合と、先行要因、および統合による成果、についての理解を深めてきた。しかしながら、多国籍企業を本社と子会社で構成された複合体ととらえるならば、組織内のR&Dとマーケティングの統合に影響を与える先行要因は、国境を超えた組織間関係や当該組織の周辺環境といった複雑な経営環境構造も該当し得る。したがって、そのような国際文脈を先行要因に加えることも今後必要な作業であるといえよう。すなわち、多国籍企業経営の環

境構造が、R&D とマーケティング機能の統合に影響を与え得るという視点への着目である。

## 第2節 先行要因としての多国籍企業経営環境

従来の新製品開発に関する研究は、その前提としてプロジェクト毎の製品開発を想定しており、そのプロジェクトが現代の企業の経営活動の中でどのように位置づけられているかについては考究されてこなかった。たとえば、今や企業がグローバル化の段階に入っており、グローバル化が企業の製品開発に与える影響については無視できない。この視点が新製品開発における部門間の統合研究にはこれまで十分には取り入れられてこなかった。特に巨大企業の研究開発においてはグローバル市場における製品の販売を第一に想定しているのであって、特定の製品開発プロジェクトの成否といえども、それはグローバル市場における成否を考えなければならない。したがって、本研究においては製品開発を論じる時、それはグローバル市場における製品開発を想定することになる。

グローバルにビジネスネットワークを張り巡らせて事業経営をしている企業の場合、本社が中心となって経営戦略を立て、世界に散在する子会社にそれを伝達し、子会社群はそれを実施するという、いわば本社が出発点となってグローバルな集中戦略開発・伝達とそれを受けた子会社群によるグローバル戦略の実施というパターンがあるであろう。あるいは、海外子会社の増加と成長とそれらのネットワーク化が進むにつれ、グローバル戦略開発と実施の主導権を子会社に任せ、本社は子会社間の調整役に徹するという、グローバル戦略開発と実施のグローバル分散型運営というパターンも考えられる。さらに、ある場合にはグローバル戦略と実施の本社による集中・子会社による実施を行うが、他の場合には子会社がグローバル戦略と実施の主導性を執るという、集中戦略と分散戦略の混合型のパターンも考えられよう。この混合パターンの実施は、昨今における IT 技術の全世界を網羅した利用による技術的展開に負うところが大きい。これまで、国際経営のグローバルな視座の在り方に関しては多くの国際経営論者によって幾つかのパターンが提唱されてきた。本節では、代表的な国際経営パターン研究の回顧、および最先端の多国籍企業経営環境に関する議論について、研究の歴史的な変遷を辿りながら論じていく。

Yoram Wind, Susan Douglas, Howard Perlmutter (1969) らの論文は、1970年代までの国際経営の在り方を類型化した本領域においては初期の頃の代表的な論文である。彼らは企業の経営者の志向性に焦点を当て、以下のようなパターンの分類化を提唱した。すなわち Ethnocentric, Polycentric, Geocentric であり、後に、彼らは、Geocentric の前段階として Regiocentric を位置づけたうえで、それらを総称して EPRG orientation と呼んだ。

### a. Ethnocentric (本国志向)

Ethnocentric とはある文化が他国の文化よりも優れているという考え方であり、この考え方が国際経営に適応される場合、本社の構築する、または所有する経営資源が他国にて事業活動している現地子会社の経営資源よりも優れているという理由で、本社による全世界規模での共有・活用を見

据えた経営資源の開発・構築を行い、子会社群は本社に倣うという、ことを意味する。

b. Polycentric（現地志向）

Polycentric とは海外子会社の方が本社よりも海外市場を熟知しており、したがって海外子会社が独自の判断で海外市場での事業を展開したほうが効率的で競争上の優位に立てるという考えである。

c. Regiocentric（地域志向）

Regiocentric とは、地域の特性に目を向けた経営姿勢であり、国際経営においては、文脈が似通った地域ごとの子会社の経営を一括管理、運営し、本社の経営と子会社の経営の間に存在する様々な違いや問題を調整し、地域内における最大成果を実現しようとするという考えである。

d. Geocentric（世界志向）

Geocentric とは天文学における天動説（天体は地球を中心に回っているという説）に起源しているが、国際経営におけるその意味は、本社の経営と子会社の経営を統合し、さらに全く新しい第三の国際経営を実施する、というものである。すなわち、Ethnocentric（本国志向）と Polycentric（現地志向）の間で、ある時は本社中心であり、また他の時には子会社中心、あるいはその両方を統合し同時に実施するという考えである。

このような多国籍企業経営の経営者の志向性に焦点を当てた類型化は、多くの研究者らを動機づけた。その後、従来の多国籍企業経営論に統合情報ネットワークの概念を導入した多国籍企業の新たな類型モデル提唱した Bartlett & Ghoshal (1989) らもその影響を受けた研究者である。彼らは、以下のような分類パターンを構築した（藤沢, 2015, p.9.）。

① Multinational（マルチナショナル）

文化や制度の異なる市場環境で自社の経営資源や能力を現地に合わせて再構築し、経営活動を実行する。本社－子会社間、子会社－子会社間などのように国境を越えて知識や資源を共有することは少なく、子会社に意思決定権限が集中している。

② International（インターナショナル）

国境を越えた経営資源の共有化、運用化を積極的に遂行する本社主導の経営活動を実行する。中央本社での能力開発に注力し、本社から子会社への知識や資源の移転が促進される。R&D, 研究開発のような中核的機能は組織内で公式化され、そのほかの経営的機能は非公式化されている。

③ Global（グローバル）

中央本社主導によるビジネスプロセス管理と戦略的実行を基本方針とし、グローバルネットワークの統合管理の徹底化を遂行し、効率性を追求した経営活動を実行する。本社では、能力開発とグローバル調整プロセスに力点を置き、意思決定プロセスは組織内で公式化されている。

④ Transnational（トランスナショナル）



規模の経済と現地ニーズへの対応といったトレードオフ関係にある経営目標の同時達成を追求する経営活動を実行する。グローバルネットワークの統合化を推進し、競争優位の源泉となる技術や能力を世界規模で開発し共有する。グローバルとローカルの活動調整と意思決定の共同化が鍵である。

その後、2000年代に入ると中央本社に依存しない各国子会社主導の現地経営活動に関心が集まり、多国籍企業組織における子会社の役割や諸活動についての研究が盛んに行われるようになった。そのような過渡期の中で、Doz, Santos and Williamson (2001) らが、メタナショナル (Metanational) という新たな多国籍企業経営モデルを提唱した。彼らは新たな概念であるメタナショナル経営を「メタ (Meta) とは beyond と同義であり、メタナショナル経営の本質とは、自国優位性に立脚した戦略を超え、グローバル規模での優位性を確保する戦略であり、その管理の仕方と組織のあり方が、本国のみでなく世界中で価値創造を行い、競争優位を構築する企業戦略であり管理の仕方と組織のあり方と一致するものに他ならない。」と定義づけている。浅川 (2003) は、メタナショナル型経営実現のための意識レベルの改革と企業行動レベルの改革の必要性を以下のように強調している。「多国籍企業自体における、①自国至上主義からの脱却と自国の劣位の克服、②既存の力関係からの脱却、③現地適応はあくまでも現地のためであるといった既存概念からの脱却、が着眼点となる。そのため、新たなイノベーションを確保できるのは世界のどの国であり、どの拠点が企業経営の中で問われ、その解決に向けて多国籍企業ネットワークの拡張を企業内はもとより、企業外にも求めていくことになる。」したがって、メタナショナル経営とは以下のように定義されている。

#### ⑤ Metanational (メタナショナル)

自国の優位性に依存せず、グローバルに統合化されたネットワークを基盤として、本社、子会社が属する各国拠点に散在する知識や資源を探索、獲得、移転、共有、活用し、世界規模での競争優位性を追求する経営活動。メタナショナル経営の実現には、新たな知識や資源の感知・獲得能力、獲得した知識や資源の共有化能力、共有化された知識や資源の活用とイノベーション創出能力が要求される (浅川 2003)。

藤沢 (2015) は、トランスナショナルとメタナショナルの両経営論に関する理論的、形態的分析を行い、両タイプの違いについて以下のような仮説的結論を導いている。すなわち、「全般的管理 (General Management)」においては、トランスナショナル型に比べて、メタナショナル型は地域本社よりも主要子会社の役割がより重視されること、「グローバル R&D 管理」においては、メタナショナル型の R&D 管理は、トランスナショナル型に比べて、地域本社よりも主要子会社の R&D に関する役割が重視されること、の2点である。

## むすびにかえて

多国籍企業をめぐる経営環境に関する先行研究は、時代とともに進化している。近年では中小規模の企業がネットワークを巧みに活用し、国内市場を初期参入市場とせず、はじめからグローバル市場参入を試みるボーングローバル企業という新たな多国籍企業の組織体も現れ、加えて、従来の多国籍企業の中には、自社のサプライチェーンや新製品開発におけるバリューチェーンを最も経営成果が最大化するように設計し直し、新たなサプライネットワーク組織を構築するというような傾向も多く見受けられる。琴坂（2014）は、「現代と未来の国際経営環境を鑑みて、企業の価値連鎖とそれが織り成すネットワークの視点からの戦略検討の枠組みには極めて大きな可能性がある」と次世代の研究領域への期待を込めて論じている。これらの新たな国際経営モデルの誕生を可能にしているのがIT技術の発展であることは疑いようのない事実である。したがって、上述したような現代の多国籍企業を取り巻く経営環境、すなわち国際文脈を「統合」概念研究に取り入れ、その文脈において再度、統合概念を捉え直すこと、そして、国際経営文脈下における統合が新製品開発成果にどのように影響を及ぼすのかまでの因果メカニズムをモデル化することを今後の研究課題としたい。加えて、本研究の目指す研究領域、および分析はプロジェクト単位におけるR&Dとマーケティングの機能統合であるが、上述の多国籍経営研究は、企業の戦略や組織面における部門間統合の分析が主になされており、プロジェクト単位の両者の統合には至っていない。また、本研究の精度を高めるために、分析単位の精査を今後徹底していきたいと考えている。

## 参考文献【日本語・英語順】

1. 浅川和宏（2003）『グローバル経営入門』日本経済新聞社。
2. 川上智子（2005）『顧客志向の新製品開発—マーケティングと技術のインターフェース—』有斐閣。
3. 琴坂将広（2014）『領域を超える経営学—グローバル経営の本質を「知の系譜」で読み説く』ダイヤモンド社。
4. 藤沢武史（2015）「トランスナショナル経営論対メタナショナル経営論に関する比較考察」『関西学院大学社会学部紀要』川久保教授退職記念号121号。
5. Atuahene-Gima, Kwaku, De Luca, Luigi M（2008）“Marketing’s lateral influence strategies and new product team comprehension in high-tech companies: A cross-national investigation” *Industrial Marketing Management*, Vol.37 pp664–676.
6. Bartlett, C. A. & Ghoshal, S（1989）“Managing across borders: the transnational solution” *Harvard Business School Press*.
7. Brettel, Malte, Heinemann, Florian, Engelen, Andreas, Neubauer, Steven（2011）“Cross-Functional Integration of R&D, Marketing, and Manufacturing in Radical and Incremental Product Innovations and Its Effects on Project Effectiveness and Efficiency” *Journal of Product Innovation Management*, Vol.28, pp251–269.
8. Doz, Y., Santos, J. & Williamson, P（2001）“From Global to Metanational” *Harvard Business School Press*.
9. Gaia Rubera, Andrea Ordanini, and Roger Calantone（2012）“Whether to Integrate R&D and Marketing: The Effect of Firm Competence” *Journal of Product Innovation Management*, Vol.29, (5), pp766–783.
10. Gemser, Gerda, Leenders, Mark A. A. M（2011）“Managing Cross-Functional Cooperation for New

- Product Development Success” *Long Range Planning*, Vol.44, pp26–41.
11. Griffin and Hauser (1996) “Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature” *Journal of Product Innovation Management*, 13(3), pp191–215.
  12. Gupta Raj and Wilemon (1986) “A Model for Studying R&D–Marketing Interface in the Product Innovation Process”, *Journal of Marketing*, 50(2), pp7–17.
  13. Holger Ernst, Wayne D. Hoyer & Carsten Rubeis (2010) “Sales, Marketing, and Research-and-Development Cooperation Across New Product Development Stages: Implications for Success” *Journal of Marketing*, Vol.74, pp80–92.
  14. Kawakami, Tomoko, Durmusoglu, Serdar S, Barczak, Gloria (2011) “Factors Influencing Information Technology Usage for New Product Development: The Case of Japanese Companies” *Journal of Product Innovation Management*, Vol.28, pp833–847.
  15. K. Kim, J.-H. Park and John E. Prescott (2003) “The Global Integration of Business Functions: A Study of Multinational Businesses in Integrated Global Industries” *Journal of International Business Studies*, Vol.34, No.4, pp327–344.
  16. Kohli, A. & Jaworski, B. (1990) “Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications.” *The Journal of Marketing*, 54(2), pp1–18.
  17. Leenders, Mark A. A. M, Wierenga, Berend (2008) “The effect of the marketing–R&D The critical role of interface on new product performance: Resources and scope” *International Journal of Research in Marketing*, Vol.25, pp56–68.
  18. Lisa C. Troy, Tanawat Hirunyawipada and Audhesh K. Paswan (2008) “Cross-Functional Integration & New Product Success: An empirical Investigation of the findings” *Journal of Marketing*. Vol.72, No.6, pp132–146.
  19. Mark A. A. M. Leenders, Berend Wierenga (2002) “The effectiveness of different mechanisms For integrating marketing and R&D” *Journal of Product Innovation Management*, 19, pp305–317.
  20. Michael Song, Barbara Dyer, R. Jeffrey Thieme (2006) “Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective” *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol.34, No.3, pp341–356.
  21. Narver, J. & Slater, S. (1990) “The effect of a market orientation on business profitability” *Journal of Marketing*, 54(4), pp20–35.
  22. Perlmutter, H. (1969, January/February) “The tortuous evolution of the multinational corporation” *Columbia Journal of World Business*, 4(1), pp9–18.
  23. Rubera, Gaia, Ordanini, Andrea, Calantone, Roger (2012) “Whether to Integrate R&D and Marketing: The Effect of Firm Competence” *Journal of Product Innovation Management*, Vol.29, pp766–783.
  24. Song, Lisa Z, Song, Michael (2010) “The Role of Information Technologies in Enhancing R&D–Marketing Integration: An Empirical Investigation” *Journal of Product Innovation Management*, Vol.27, pp382–401.
  25. Song, Michael, Berends, Hans, van der Bij, Hans, Weggeman, Mathieu (2007) “The effect of IT and co-location on knowledge dissemination” *Journal of Product Innovation Management*, Vol.24, pp52–68.
  26. Song, M, Dyer, B, Thieme, RJ (2006) “Conflict management and innovation performance: An integrated contingency perspective” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.34, pp341–356.
  27. Song, Michael, Kawakami, Tomoko, Stringfellow, Anne (2010) “A Cross-National Comparative Study of Senior Management Policy, Marketing–Manufacturing Involvement, and Innovation Performance, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.27, pp179–200.
  28. Song, Michael, Nason, Robert W, Di Benedetto, C. Anthony (2008) “Distinctive marketing and information technology capabilities and strategic types: A cross-national investigation” *Journal of International Marketing*, Vol.16, pp4–38.

29. Song, Michael, Parry, Mark E, Kawakami, Tomoko (2009) "Incorporating Network Externalities into the Technology Acceptance Model" *Journal of Product Innovation Management*, Vol.26, pp291–307.
30. Song, M, Thieme, RJ (2006) "A cross-national investigation of the R&D–marketing interface in the product innovation process" *Industrial Marketing Managemant*, Vol.35 pp308–322.
31. Song, Michael, Wang, Tang, Parry, Mark E (2010) "Do market information processes improve new venture performance?" *Journal of Business Venturing*, Vol.25, pp556–568.
32. Swink, Morgan, Song, Michael (2007) "Effects of marketing-manufacturing integration on new product development time and competitive advantage" *Journal of Operations Management*, Vol.25, pp203–217.
33. Xueming Luo, Rebecca J. Stotegraaf and Xing Pan (2006) "Cross Functional Coopetition the Simultaneous Role of Cooperation & Competiton within Firms" *Journal of Marketing*, Vol.70, No2, pp67–80.
34. Zongyang Leng, Zhiying Liu and Min Tan, Jiangang Pang (2015) "Speed leaders and quality champions, Analyzing the effect of market orientation and technology orientation alignment on new product innovation" *Management Decision*, Vol.53, No.6, pp1247–1267.